

LEDERUTVIKLINGSPROGRAM SOM VIRKEMIDDEL FOR UTVIKLING AV KUNNSKAPSDELING I NORSKE MULTINASJONALE SELSKAPER



ATLE JORDAHL er utdannet psykolog og er ansatt som seniorkonsulent ved AFF ved NHH. Han er tilknyttet forskningsprosjektet Beyond Budgeting i NHH-miljøet



ARNE KJØDE er utdannet psykolog og er ansatt som avdelingsdirektør ved AFF ved NHH. Han er tilknyttet forskningsprosjektet Beyond Budgeting i NHH-miljøet.

SAMMENDRAG

Norske bedrifters oppkjøp av virksomheter utenfor Norge er i økende grad kunnskapsdrevet. Dette betyr at en ønsker å øke bedriftens verdiskaping gjennom å ta i bruk kunnskap fra eller overføre kunnskap til de oppkjøpte virksomhetene. God kunnskapsflyt på tvers av organisatoriske grenser kan være vanskelig å få til, særlig når dette også innebærer å krysse geografiske og kulturelle grenser slik tilfelle er i multinasjonale selskap. Spørsmålet blir da hvilke organisatoriske

utviklingstiltak som skal til for at kunnskap deles etter et oppkjøp eller en fusjon. I denne artikkelen gjengir vi resultatene fra en undersøkelse som har studert i hvilken grad bedriftsinterne lederutviklingsprogram kan bidra til at kunnskapsdeling øker i to norske multinasjonale selskap. Dette gjør vi ved å ta i bruk begrepet Sosial kapital. Avslutningsvis peker vi på noen implikasjoner for utforming av bedriftsinterne lederutviklingsprogram dersom målsettingen med programmet er å bidra til økt kunnskapsdeling i foretaket.

1. INTRODUKSJON

Som i de fleste andre land foregår det også i Norge en sterk internasjonalisering av bedriftene. Ser vi på de 30 største norske foretakene, finner vi at prosentandelen av ansatte som har sin arbeidsplass utenfor Norge, har steget fra 5 % i 1975 til over 60 % i 2005. Fortsetter denne utviklingen, vil de fleste større norske virksomheter

utvikle seg til multinasjonale selskaper. Denne utviklingen skjer primært gjennom oppkjøp av utenlandske virksomheter og i mindre grad gjennom nyetableringer. Avhengig av bedriftens strategi og intensjon med oppkjøpet vil en i de fleste tilfeller stå overfor utfordringer knyttet til å integrere de oppkjøpte virksomhetene i den eksisterende organisasjonen. Slik integrasjon sy-

nes å bli stadig viktigere ved oppkjøp fordi begrunnelsen for oppkjøpet har endret seg over tid. Mens en ved oppkjøp av bedrifter utenfor Norge tidligere fokuserte på kostnader eller marked, fokuserer en nå i økende grad på kunnskap. Det betyr at en ønsker å forbedre sin konkurranseevne ved å skaffe seg kompetanse fra eller å overføre kompetanse til en oppkjøpt bedrift. En slik ambisjon forutsetter at kunnskap deles mellom enheter og mellom ansatte i bedriften på tvers av organisatoriske, kulturelle og nasjonale grenser. Et vanlig funn i forskningslitteraturen er imidlertid at gevinsten for kjøper i oppkjøpsprosesser i beste fall er null (Lien, 2008). En mulig forklaring på dette kan være at den kunnskapsdelingen en hadde forutsatt, ikke finner sted. Denne antagelsen støttes av forskning som viser sammenheng mellom graden av kunnskapsdeling og lønnsomhet.

Når verdifull kunnskap ikke deles og tas i bruk innenfor samme virksomhet, kan dette ha en rekke årsaker. For bedrifter med enheter i flere land kan det dreie seg om språklige, kulturelle eller geografiske barrierer. Det kan også skyldes at organisatoriske strukturer eller incentiver representerer hindringer for at kunnskap deles. I tillegg kommer forhold knyttet til makt, posisjon og tillit eller ulike prioriteringer basert på lokale hensyn og agendaer. Et eksempel på det siste vil være om ansatte frykter at kunnskapsoverføring fra egen enhet vil føre til at enheten mister sin posisjon, med nedlegging som ytterste konsekvens. Et siste punkt som skal nevnes, er følelse av tilhørighet eller identitet. Dersom ansatte ikke stiller seg positive til morselskapet ved et oppkjøp, vil de trolig heller ikke utvikle en følelse av tilhørighet. Det er grunn til å tro at dette vil påvirke deres holdning til det å dele kunnskap med eller ta imot kunnskap fra andre deler av organisasjonen.

Det kanskje mest sentrale spørsmålet for multinasjonale selskaper blir derfor å finne frem til organisatoriske virkemiddel som kan påvirke kunnskapsdelingspraksisen i foretaket (Gooderham, 2007). I denne sammenhengen har begrepet *sosial kapital* blitt trukket frem som nyttig ved at det er påvist en positiv sammenheng mellom graden av sosial kapital og kunnskapsdeling. Dette spørsmålet har vært gjenstand for et forskningsprosjekt i NHH-miljøet hvor forskere fra NHH og konsulenter fra AFF sammen har studert hvordan sosial kapital kan utvikles gjennom bedriftsinterne lederutviklingsprogrammer. Prosjektet inngår i «Beyond

Budgeting»-prosjektet ved NHH som studerer styring og kontroll i multinasjonale selskaper.

I denne artikkelen skal vi drøfte om bedriftsinterne lederutviklingsprogrammer kan bidra til utvikling av sosial kapital i multinasjonale foretak, og i så fall på hvilken måte. Det skal vi gjøre ved å presentere noen funn fra forskningsprosjektet. I tillegg skal vi ta utgangspunkt i AFFs konsulenterfaringer med bedriftsinterne lederutviklingsprogrammer for norske multinasjonale selskaper.

2. SOSIAL KAPITAL OG KUNNSKAPSDELING I MULTINASJONALE SELSKAPER

Sosial kapital kan beskrives som den grad av opparbeidet «gjensidig kreditt» som finnes mellom aktørene i en sosial gruppe eller mellom sosiale grupper. En enkeltperson kan nyte godt av denne selv om han/hun ikke selv har gjort noe for å bidra til etableringen av den, men rett og slett bare tilhører gruppen. Eksempelvis kan det vokse frem sosial kapital mellom to familier over tid som medfører at et medlem av den ene familien behandles med interesse, omtanke og respekt av den andre familien, ikke ut fra konkret kjennskap til individet, men ut fra den tilliten og den gjensidige respekten som er utviklet mellom familiene. I andre situasjoner kan det være motsatt, som i «Romeo og Julie» hvor ethvert medlem av en annen familie ses på med skepsis og motvilje. Sosial kapital er altså en betegnelse på kvaliteten på relasjoner i grupper og mellom grupper, og ikke trekk ved personer.

På samme måte som med familiegrupper ser vi i arbeidslivet at i noen bedrifter blir nye kolleger mottatt med interesse og omtanke, og de blir raskt innviet i viktige kunnskaper og forståelser som er nyttig for å gjøre suksess, mens i andre bedrifter kan en oppleve at nykommere møtes med en viss skepsis. Hvis vi forstår sosial kapital som et mønster av tillit, forpliktelse og ønske om felles tilhørighet, blir det interessant for forskningen å konkretisere hva som konstituerer tillit, forpliktelse og tilhørighet, og om det er mulig å treffe tiltak eller legge til rette for fremveksten av slike relasjoner. Forskningen omkring sosial kapital peker på flere forhold som er med på å påvirke utviklingen av sosial kapital. En viktig faktor er påregnelighet eller forutsigbarhet. Det at det er mulig å anta, eller å ha relativt klare forventninger til, hvordan andre vil reagere og handle, er viktig for folks trygghet. Fravær av slik

forutsigbarhet øker usikkerheten og kan medføre redusert tillit og åpenhet og en større forsiktighet i relasjonen. Noen studier som viser at økt mangfold i form av religion, kultur, språk og nasjonalitet i et nabolag er korrelert med lavere sosial kapital (tillit, åpenhet, forpliktelse, osv.), kan forstås som utslag av den reduserte påregneligheten.

Nahapiet og Ghoshal (1998) har prøvd å beskrive hva som konstituerer sosial kapital, og de har delt det inn i tre faktorer eller elementer:

1. strukturer
2. kognisjon eller forståelse
3. relasjoner

Med *strukturer* tenker en her på organisasjonsstrukturer, møteplasser (arenaer), arbeidsprosesser, og lignende. Det omfatter både formelle og utformelle strukturer. Et klassisk eksempel fra litteraturen om viktigheten av dette er hentet fra Rank Xerox. En leder ønsket å effektivisere og fjernet derfor vannpostene i kontorene hvor han hadde sett at selgerne ofte møttes og ble stående og prate. Han anså dette som bortkastet tid og ville ha det vekk. Resultatet var at salget gikk ned. Forklaringen var at selgerne pratet om erfaringer fra salgs- og kundemøter, og at vannpostpraten var en effektiv erfarings-, kunnskapsdelings- og problemløsningsarena for dem. Da sjefen effektiviserte vekk denne, fjernet han en velfungerende utviklings- og opplæringsarena for selgerne.

Kognisjon eller forståelse dekker mye av de forhold som ofte beskrives som organisasjonskultur. Faktoren dekker både felles forståelse av den situasjonen selskapet befinner seg i, holdninger og forpliktelser til organisasjonen og oppgavene og identifisering med organisasjonen. Det siste inkluderer også hva en oppfatter som egen organisasjon, det vil si hele konsernet, det lokale selskapet eller bare egen avdeling eller faggruppe. Innbakt i kognisjon ligger også de verdiene og prioriteringene som styrer aktørenes valg og handlinger.

Faktoren *relasjoner* dekker de gjensidige båndene av emosjonell, sosial og kognitiv art som har vokst frem mellom medlemmene i en sosial enhet eller en organisasjon. De tre faktorene eksisterer imidlertid ikke som selvstendige fenomener. Relasjoner og kognisjoner utvikles og vokser frem i konkrete kontekster på konkrete arenaer, og inndelingen er først og fremst nyttig når

vi skal sammenligne organisasjoner eller andre sosial enheter, eller når vi prøver å påvirke utviklingen av sosial kapital.

En mulig betydning av sosial kapital for bedriftenes lønnsomhet er eksemplifisert i historien fra Rank Xerox. Et annet eksempel er en studie av Tsai og Ghoshal fra 1998. De fant at tillit (relasjon) og sosial interaksjon (struktur) påvirket nivået av ressursutveksling og graden av innovasjon i alle avdelinger i et stort internasjonalt konsern. I lys av slike studier av sammenhenger mellom sosial kapital og kunnskapsdeling, og en omfattende litteratur som viser hvor viktig kunnskapsdeling er for alle typer av organisasjoner, blir det naturlig å undersøke mulighetene for at sosial kapital kan fremmes gjennom organisatoriske utviklingstiltak.

3. LEDERUTVIKLING SOM TILTAK FOR Å BYGGE SOSIAL KAPITAL

I tilknytning til organisk vekst, oppkjøp og fusjoner brukes ofte bedriftsinterne lederutviklingsprogrammer som virkemiddel for å utvikle selskapet. Begrunnelsen for dette er at økt ledelseskapasitet og kompetanse anses som nødvendig dersom bedriften skal kunne håndtere de forretningsmessige og organisatoriske utfordringene som ekspansjon medfører. En annen begrunnelse er at lederutviklingsprogrammer i seg selv vil bidra til økt integrasjon for eksempel ved en fusjon. Mer spesifikt synes de viktigste målsettingene å være å

- skape felles forståelse av bedriftens visjoner, mål og verdier
- utvikle ledere som behersker de ferdighetene toppledelsen mener er sentrale for å lykkes i et flernasjonalt selskap – dette er ofte knyttet til forestillingen om globale ledere, det vil si ledere som fungerer på tvers av kulturell og organisatorisk kontekst og derfor kan brukes i ulike posisjoner
- skape økt interesse for ledelsesfunksjoner, lederferdigheter og lederkrav
- utvikle relasjoner og nettverk for ledere på tvers av enheter og funksjoner
- øke kunnskapen om bedriftens ulike virksomhetsområder og kompetanser
- skape lojalitet og tilknytning til bedriften

Ser en på disse begrunnelsene, samsvarer de godt med tiltak for utvikling av sosial kapital, slik Ghoshal og Na-

hapiet beskriver den. Det er derfor av interesse å undersøke i hvilken grad slike programmer faktisk fører til utvikling av sosial kapital. I forlengelsen av dette kommer så spørsmålet om hvordan slike programmer bør utformes dersom de skal ha mest mulig effekt på kunnskapsdelingspraksisen i virksomheten.

4. LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMER I TO NORSKE MULTINASJONALE SELSKAPER

Denne artikkelen tar utgangspunkt i to studier av effekten av bedriftsinterne lederutviklingsprogrammer i to norske multinasjonale selskaper, her benevnt bedrift A (Espedal og Jordahl, 2009) og bedrift B (Kjøde, Stensaker og Kvitastein, 2009). I begge studiene har en gjort en avgrensning til lederutvikling som virkemiddel for utvikling av sosial kapital. Bedrift A har global tilstedeværelse med produksjon eller salg i mer enn 30 land, mens bedrift B er et nordisk selskap med nærvær i Norge, Sverige og Danmark. Begge selskapene har opplevd en sterk vekst de siste årene, både organisk og gjennom oppkjøp.

MÅLSETTING FOR PROGRAMMENE I DE TO BEDRIFTENE

Hovedmålet for bedrift A var «Å utvikle en gruppe ledere i verdensklasse (*world-class*) som vi kan utplassere etter hvert som vi utvikler vårt globale selskap».

Delmål for bedrift A var å

- sikre kandidater med tilpasset egnethet og beredskap for nøkkellroller
- beholde en generasjon av talenter og motivere dem
- lukke gapet mellom aktuell kompetanse og stillingskrav slik dette er identifisert gjennom kartlegging før programstart
- skape en gruppe forandringsagenter som kan drive selskapet fremover (*Industry shaper*)

Målsettingene for bedrift B var følgende:

- videreutvikle våre ledere for å understøtte våre forretningsmessige mål og vår strategi
- videreutvikle våre ledere til tydeligere kulturbyggere basert på verdier, målstyring og involvering
- videreutvikle det personlige lederskapet

Sammenligner en disse formuleringene, kan en hevde at bedrift A fokuserte mer på fremtiden – «Å utvikle en

gruppe ledere i verdensklasse (*world-class*) som vi kan utplassere etter hvert som vi utvikler vårt globale selskap», mens bedrift B i større grad vektla nåtiden – «understøtte våre forretningsmessige mål og strategier».

INNHold

Med hensyn til omfang, innhold og arbeidsform var programmene svært like hverandre. Sentrale elementer i begge programmene var gjennomgang av bedriftens forretningsmodell, målsetting og strategi presentert av konsernledelsen, undervisning i sentrale ledelsestemaer og -teorier, prosjektarbeid med utgangspunkt i reelle organisatoriske utfordringer, bruk av tilbakemeldingsverktøy på individuell lederatferd med påfølgende veiledning/coaching, bruk av faste læringsgrupper for erfaringsutveksling og nettverksbygging og bedriftsbesøk og sosiale arrangementer for å bidra til økt kjennskap til personer og prosesser i bedriften. En forskjell mellom de to programmene var bruk av konsulent (fasilitator) i læringsgruppene. I bedrift B hadde hver læringsgruppe en fast konsulent gjennom hele programmet. Det hadde de ikke i bedrift A.

UTVELGELSE AV DELTAKERE

I bedrift A ble programmet definert som et program for bedriftens fremtidige ledere (*global leaders*). En la stor vekt på en åpen nominasjonsprosess i den forstand at alle ansatte som hadde lederoppgaver og som var under en viss aldersgrense, var potensielle kandidater. Det vil si at ledere i alle deler av organisasjonen kunne nominere kandidater fra sin enhet. Det var også mulig for kandidater å nominere seg selv. Det ble gjort fordi en ønsket å utvide kandidatgrunnlaget ut over de som allerede ble ansett som fremtidige ledere av dagens toppledelse eller andre sentrale aktører i organisasjonen (hovedkontoreffekten). Denne fremgangsmåten førte til at en fikk inn over 600 nominerte. Disse gikk så igjennom en tretrinns evalueringsprosess.

1. Først gjennomgikk de en *screening* med bruk av evneprøve, personlighetstest og prestasjonsmåling (360-evaluering).
2. Deretter gikk veien til et *assessment center* som består av håndtering av standardiserte lederoppgaver vurdert ut fra nærmere definerte kriterier. 100 kandidater gikk videre fra trinn 1 til trinn 2.
3. Basert på trinn 2 ble 35 personer valgt ut til å delta i

første kull av lederutviklingsprogrammet. Når dette siste utvalget ble gjort, ble det også lagt vekt på organisatoriske hensyn. Slike hensyn kunne være at enheter var representert i forhold til størrelse, eller at bedriftens sentrale fagområder som produksjon, salg, F&U og administrasjon var forholdsmessig representert.

Den gruppen en satt igjen med for deltakelse på kull 1, var en sammensatt gruppe med hensyn til ledererfaring og oppgaver. Flertallet hadde ansvar for større enheter og hadde allerede betydelig ledererfaring, mens andre enda ikke hadde innehatt lederstillinger.

I bedrift B skulle alle lederne på de tre øverste stillingsnivåene gjennomføre programmet. Ved sammensetning av det enkelte kull i programmet tok en utgangspunkt i organisasjonsplanen og la vekt på at alle enheter og fagområder skulle være representert. Fordi den største delen av virksomheten ligger i Norge, ble det gjort justeringer for å øke antallet svenske og danske deltakere. Det ble i denne bedriften ikke brukt noen øvre aldersgrense. Snarere tvert imot, i den forstand at personer med lang ansiennitet ble ansett som særlig verdifulle deltakere.

5. SAMMENFATNING AV FUNN

Informasjon ble hentet inn fra deltakerne gjennom intervjuer, egenrapportering og surveyundersøkelse /spørreskjema. I tillegg ble toppledelsen i bedriftene og HR-personalet med ansvar for programmene intervjuet. Det ble også gjennomført samtaler med noen av de konsulentene som ble engasjert for å gjennomføre programmene. For nærmere beskrivelse av metode og resultater viser vi til Stensaker, Kjøde og Kvitastein (2009) og Espedal og Jordahl (2009).

DELTAKERNES VIKTIGSTE UTBYTTE

Både intervju og surveydata viste at deltakerne fra bedrift A opplevde personlig lederskap, lederferdigheter og praktiske verktøy som det viktigste utbyttet. Deltakerne fra bedrift B opplevde imidlertid sosial kapital i betydningen strategiforståelse, relasjonsutvikling og programmet som en møteplass på tvers av enheter og land, som det viktigste.

Deltakerne fra bedrift A la særlig vekt på at seleksjonsprosessen hadde vært lærerik ved at de fikk

konkret tilbakemelding på sin atferd i standardiserte testsituasjoner og anvisning til konkrete individuelle forbedringstiltak. Det ble også lagt vekt på at programmet inneholdt individuell coaching som hjalp i utviklingsarbeidet. Et mindretall i bedrift B rapporterte at programmet styrket deres personlige lederskap, men la hovedvekten på nettverksbygging, det å bli kjent med andre ledere og presentasjonene til konsernsjefen om strategi, mål og verdier.

STRUKTURELL SOSIAL KAPITAL

På spørsmål om lederutviklingsprogrammet ble opplevd som en egnet arena for kunnskapsdeling, svarte deltakerne fra bedrift A at dette i liten grad var tilfellet. De opplevde det som en god arena for å diskutere egen karriereutvikling, men i liten grad som en arena der en delte kunnskap om drift. Disse deltakerne hevdet at denne typen kunnskapsdeling skjer i daglig arbeid og ikke på lederkurs. Deltakerne fra bedrift B svarte også at kunnskapsdeling er avhengig av hvem en er sammen med på kurset, og om en har felles faglige eller forretningsmessige utfordringer. Denne bedriften har svært ulike virksomhetsområder, og det varierte derfor hvem det på kort sikt var nyttig å opprette relasjoner til. De opplevde imidlertid i større grad enn deltakerne fra bedrift A at de på programmet fikk etablert nyttige kontakter.

KOGNITIV SOSIAL KAPITAL

Deltakerne fra bedrift A rapporterte at programmet i begrenset grad bidro til at det ble utviklet kognitiv sosial kapital. Deltakerne opplever at bedriften i stor grad er styrt av tradisjoner og felles verdier, men dette er noe de tar for gitt i den forstand at verdier og normer springer ut av sosialisering der forpliktelser og ansvar blir lært gjennom faglige og organisatoriske nettverk. De beskriver at dette er basert på felles skjebne, stolthet, tillit og en felles identitet. Deltakerne rapporterer at de opplever at bedriften i høy grad er verdistyrkt, men hevdet altså at «dette ligger i kulturen». De verdiene som ble formidlet av toppledelsen på lederutviklingsprogrammet, endret lite på dette verken i positiv (klargjørende og motiverende) eller negativ (uklar og demotiverende) retning.

Deltakerne fra bedrift B rapporterte at strategiforståelse og felles verdier var noe av det mest vesentlige ved programmet. De oppgav at utbyttet her var sterkt

FIGUR 1



knyttet til at konsernledelsen formidlet dette gjennom sin omfattende tilstedeværelse på programmet og gjennom «ord og atferd». Det hadde sitt utgangspunkt i konsernledelsens åpenhet rundt de forretningsmessige utfordringene og invitasjon til drøfting av mål og strategier. Flere la her vekt på konsernledelsens dialogorienterte tilnærming når strategi og målsetting ble formidlet.

RELASJONELL SOSIAL KAPITAL

Deltakerne i bedrift A oppgav at programmet i begrenset grad førte til utvikling av nære relasjoner til de andre deltakerne når det gjaldt faglige eller driftsmessige utfordringer. Et unntak var deltakere fra konsernstabene som opplevde at de fikk opprettet kontaktpunkter ute i enhetene. Det ble også fremhevet at programmet gav nyttige kontakter til bruk ved intern karriereutvikling og jobbskifte. Deltakerne fra bedrift B rapporterte imidlertid at programmet førte til sterk økning av tillit til andre ledere i bedriften. Også her var opplevelsen at konsernledelsen, gjennom sin demonstrerte interesse for deltakerne, sendte et sterkt signal om at relasjoner er viktig for bedriftens utvikling.

KONSULENTOBSERVASJONER

Begge studiene inneholder data basert på inntrykk fra de eksterne konsulentene som ble brukt til å gjennomføre programmene. Tilbakemelding fra disse gjaldt særlig to forhold: konkurranseinnstilling blant deltakerne og toppledelsens signaler til deltakerne under sine presentasjoner og sitt nærvær. I begge programmene ble det gjennomført strategiprojekter hvor grupper på fem–seks personer sammen skulle levere en besvarel-

se. Fra bedrift A ble det rapportert at deltakerne hadde et svært individuelt fokus når de arbeidet med felles strategiprojekter i grupper. Gruppenes oppgaver hadde en tendens til å bli delt opp i individuelle bidrag og løsninger og ikke arbeidet med som fellesprosjekter. Deltakerne syntes med andre ord å være mer konkurranseorienterte enn samarbeidsorienterte. Dette var ikke tilfellet i bedrift B. Her ble prosjektene i større grad arbeidet med og presentert som fellesprosjekter for gruppen. En annen observasjon fra konsulentene var at toppledelsens nærvær var større i bedrift B enn i bedrift A. I tillegg kommer at presentasjoner av strategi, verdier og mål i større grad ble gjort i en dialogform i bedrift B enn i bedrift A.

6. DRØFTING AV FUNN

Et hovedfunn er at disse to lederutviklingsprogrammene hadde ulik effekt på deltakerne. I bedrift A var utbyttet primært personlig utvikling på atferdsnivå, mens det i bedrift B primært var utvikling av sosial kapital. Slik ble det til tross for at programmenes innhold var bortimot identisk. Spørsmålet blir da hvordan denne forskjellen kan forklares. Dernest blir det viktig å trekke ut mulige implikasjoner for lederutviklingsprogrammer som har som en sentral målsetting å utvikle sosial kapital.

MULIGE FORKLARINGER PÅ FORSKJELLENE

Målgruppe og utvalgelse: Deltakerne i bedrift A besto av ledertalenter som var plukket ut i en omfattende seleksjonsprosess hvor det ble fokusert på deres personlige evner. En var opptatt av å finne eller avdekke hvem som hadde potensialet for å være det «råmate-

rialet» som skulle videreføres til å inngå i selskapets pool av fremtidige *global leaders*. Gitt en slik innramming kan en anta at interesse for egen karriere og utvikling og blir sentralt for deltakerne og vil prege deres holdninger og målsetting i programmet. En kan tenke seg at dette vil ha effekt på samarbeidsorientering og nettverksbygging. Deltakerne i bedrift B satt i lederstillinger, de fleste av dem med resultatansvar på sitt nivå. En slik gruppe har trolig mer behov for å etablere nettverk til de andre deltakerne, siden nettverk vil ha en åpenbar nytteverdi når det gjelder å løse driftsmessige problemer og gjennomføre vellykkede prosjekter. Det fremkom også i deltakerintervjuene at mange prioriterte å utvikle nettverk der det var en direkte operasjonell samarbeidsgevinst.

Programmets målsetting og innramming: De to programmene hadde delvis sammenfallende og delvis forskjelling målsettinger. Forskjellen lå i at bedrift A la vekt på talentutvikling, mens bedrift B i større grad la vekt på strategier, verdier og nettverksbygging. Det gjenspeiles også i de resultatene som ble oppnådd, og slik sett var begge programmene vellykket ut fra målsettingen. Det som likevel er interessant, er at programmene var bortimot identiske når det gjaldt innhold og varighet. Det viser betydningen av tydelighet rundt målsetting og innramming av programmet for den effekten en får. Satt på spissen kan en kanskje si at programmets innhold betyr mindre for utbyttet enn tydelighet rundt hva en ønsker å oppnå.

Organisatoriske kjennetegn: En mulig forklaring som ligger utenfor vår skisse vist i figur 1, er denne: Bedrift A kan beskrives som betydelig mer integrert enn bedrift B. Bedrift A har få produkter, og de fleste enhetene tilhører samme verdikjede. Det er ikke tilfellet for bedrift B, som består av flere divisjoner med svært ulike produkter, og hvor oppkjøpte bedrifter i stor grad betjener lokale markeder med spesialiserte produkter. Det betyr at for bedrift As vedkommende er avhengigheten mellom enhetene helt åpenbar og samarbeidsrutinene svært godt innarbeidet. I en slik kontekst vil et lederutviklingsprogram bety lite fra eller til når det gjelder å bygge nettverk. For bedrift B er dette annerledes. Denne bedriften er et resultat av en lang rekke oppkjøp helt frem til i dag. I en slik organisasjon vil et lederutviklingsprogram kunne bli en oppdagelse av

uutnyttede muligheter og slik sett representere en ny og viktig arena for bygging av nettverk.

Bruk av konsulent i læringsgruppene: Som nevnt under programbeskrivelsen hadde læringsgruppene i bedrift B hver sin faste konsulent som fulgte gruppen gjennom hele programmet, mens læringsgruppene i bedrift A arbeidet uten faste konsulenter. I en læringsgruppe vil en av konsulentens viktigste oppgaver være å bistå gruppen i å fokusere på egen arbeidsmåte. Et viktig tema vil da være om deltakerne har et individuelt og konkurranseorientert fokus eller et samarbeidsfokus i sine arbeidsprosesser. Erfaringsmessig kan dette være et tema som det er vanskelig for grupper selv å adressere. Relaterer vi dette til de forskjellene vi fant, kan vi hevde at deltakerne i bedrift A, som i utgangspunktet fokuserte mer på karriere i sitt arbeid, ikke ble utfordret på dette i gruppearbeidet. Det kan i så fall ha påvirket deltakernes utbytte når det gjelder relasjons- og nettverksbygging. Vi viser her til konsulentobservasjoner fra bedrift A gjengitt i kapittel 7. På dette punktet mangler vi imidlertid klart sammenlignbare data fra de to bedriftene og baserer våre refleksjoner på konsulent-erfaringer fra lignende programmer.

7. AVSLUTNING

Teorier og perspektiv på ledelse kan deles opp langs flere dimensjoner eller skillelinjer. Et sentralt skille er om en er opptatt av individuelle egenskaper og trekk ved ledere, eller om lederens relasjoner til sine medarbeidere anses som det viktigste for å lykkes. Den mest utbredte oppfatningen, både blant ledere selv og blant forskere på feltet, har vært at ledelse kan forstås som en individuell, rasjonell og instrumentell prosess. Av dette følger at ledelse er noe lederen «gjør» med organisasjonen fra et ståsted på utsiden. Om organisasjonens lykkes eller mislykkes, vil være avhengig av de «grebene» lederen gjør. I et slikt perspektiv vil en i lederutviklingssammenheng ha søkelyset rettet mot lederens personlige egenskaper som personlighetstrekk, kompetanser og ferdigheter. Dersom en ser på effektiv ledelse ikke som individuelle grep fra utsiden, men som det å skape tillit, motivasjon, oppslutning og lojalitet, vil dette legge andre føringer for lederutvikling. I et slikt perspektiv vil lederens forankring i organisasjonen og hennes relasjoner til andre være det viktigste. Vi har brukt begrepet *instrumentell* logikk om det første per-

spektivet. March og Olsen (2009) har som kontrast til dette perspektivet brukt begrepet *hensiktsmessighet* eller logikk knyttet til hensiktsmessighet (*logic of appropriateness*). I et slikt perspektiv blir ledelsesoppgaven å forstå organisasjonens eller enhetens særtrekk og den konteksten en befinner seg i, slik at tiltak og initiativ anses som riktige, naturlige, fornuftige og til-litskapende.

En kan hevde at selskaper som ekspanderer interna-sjonalt, slik de to selskapene som er beskrevet i denne studien, gjør, står overfor to motstridende utfordringer. På den ene siden skal en iverksette tiltak som fører til effektivisering, harmonisering og synergier. Løsningen på dette vil ofte være at konsernledelsen tar kraftfulle initiativer for å oppnå den ønskede effekten ut fra toppledelsens perspektiv. På den andre siden skal en

skape lokal oppslutning og ivareta lokale kvaliteter ved at ledelsens initiativer oppleves som forståelige og hensiktsmessige. Dette vil kunne kreve to ulike ledelsesmessige tilnærminger, og de vil komme til uttrykk i lederutviklingssammenheng. Denne studien synes å gi klare indikasjoner på betydningen av hvilket per-spektiv toppledelsen legger til grunn når det gjelder effekten av bedriftsinterne lederutviklingsprogram-mer. Etter vår oppfatning vil dette perspektivet trolig påvirke resultatet uansett om bedriftsledelsen er seg dette bevisst eller ikke. Et lederutviklingsprogram bør etter vår oppfatning ha som målsetting at ulike per-spektiver på ledelse klargjøres og drøftes slik at ulike valg klargjøres og ledelsesmessige dilemmaer gjøres tydelige for deltakerne. **M**

REFERANSER

- Espedal, B. og Jordahl, A. (2009). *The impact of leadership development upon exchange and combination of knowledge*. Bergen: SNF-Working Paper No 12/09.
- Gooderham, P.N. (2007). Enhancing knowledge transfer in mul-tinational corporations: A dynamic capabilities driven model. *Knowledge Management Research & Practice*. 5(1), s 34–43.
- Lien, L. (2008). Gevinster og tap i markedet for selskapskon-troll: En oppsummering av internasjonal forskning, s. 45, i Boye, K og Meyer, Christine (red.) *Fusjoner og Oppkjøp*. Oslo: Cappelen 2008.
- March, J.G. og Olsen, J.P. (2009). *The Logic of Appropriateness*. Arena: Working Papers. WP 04/09. Oslo: University of Oslo.

- Nahapiet, J. og Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Mana-gement Review*, 23/2, 242–266.
- Stensaker, Inger, A. Kjøde and O. Kvitastein (2009). *Developing social capital through the SLU leadership development pro-gram*. Bergen: SNF-Working Paper No 27/09.
- Tsai, W. and S. Ghoshal (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, *Academy of Mana-gement Journal*, 41, 464–476.

NYE IDEER BRINGER NORGE VIDERE

SØK DESIGN PILOT 2010
OM INNOVASJONSSTØTTE
Søknadsfrist 2. juni

Design Pilot 10 er et nasjonalt program i regi av Norsk Designråd som skal stimulere til nye metoder for innovasjon i alle typer private og offentlige virksomheter.

Gjennom økonomisk støtte til idéutvikling skal helt nye produkter, løsninger og tjenester skapes.

www.norskdigital.no/designpilot

VÅRE SAMARBEIDSPARTNERE

Forskingsrådet

INNOVASJON
NORGE



NORSK DESIGNRÅD
NORWEGIAN DESIGN COUNCIL